

平成30年5月25日(金)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (理事長 樋口 美雄)

調査部次長 郡司 正人

調査部主任調査員補佐 荒川 創太

(電話) 03-5991-5144 (URL) <http://www.jil.go.jp/>

## 労働生産性が高い企業は人材育成・能力開発方針が社内に浸透

「ものづくり産業における労働生産性向上に向けた人材育成と能力開発に関する調査」

### <調査結果のポイント>

#### ものづくり人材の育成・能力開発の取り組み

##### <育成・能力開発方針が社内に浸透している企業の7割弱が、育成の成果向上を実感>

- ものづくり人材の育成・能力開発方針を尋ねると、「今いる人材を前提にその能力をもう一段アップできるよう能力開発を行っている」企業が44.4%で最も多い。規模が大きい企業ほど将来や少し先を見越した育成方針を策定する傾向 (P.3 図表1-1)。
- ものづくり人材の人材育成・能力開発方針の社内での浸透度を尋ねると、浸透していると認識している企業が全体の7割を占める (P.4 図表1-2)。
- 人材育成・能力開発の方針が社内に浸透していると認識している企業の7割弱が、人材育成・能力開発の成果があがっていると認識している一方、浸透していないと認識としている企業では、成果があがっていると認識する企業割合は2割程度どまり (P.9 図表1-10)。

#### 労働生産性の向上に向けた取り組み

##### <労働生産性が高いと認識している企業では育成・能力開発方針が社内に浸透>

- 自社の労働生産性が3年前と比べて「向上した」企業は13.8%で、「やや向上した」が42.7%。生産性向上の具体的な事象を尋ねると(複数回答)、「売上・利益の向上」(65.4%)が最も割合が高く、次いで「生産・加工にかかる作業時間の短縮」(47.8%) (P.12 図表2-2、P.13 図表2-4)。
- 労働生産性の向上策として、「工場のデジタル化の促進」を実施した企業と実施していない企業とで、生産性が向上したと認識している企業割合を比べると、実施企業では68.9%に対し未実施企業では53.3%で、向上策のなかで最も差が大きい (P.13 図表2-3)。
- 労働生産性が高いと認識している企業の方が低いと認識している企業よりも、人材育成・能力開発の方針が浸透していると回答した企業割合が大幅に高い(約23ポイントの差) (P.18 図表2-11)。

#### ICT(情報通信技術)の活用

##### <製造工程などでICTをすでに活用している企業割合は労働生産性が高い企業ほど高い>

- [製造]、[生産管理]などの工程・活動においてICT(情報通信技術)をすでに活用している企業の割合は、労働生産性が高い企業でより高い。しかし、8割弱の企業が、IT人材が不足しているとの認識をもっている (P.22 図表3-2、P.23 図表3-4)。

# **I 調査の概要**

## **1. 調査の趣旨・目的**

人手不足が深刻化しているものづくり産業においても、限られた人材の中で、どのように一人ひとりの能力を高めて労働生産性の向上につなげられるかが喫緊の課題となっている。そこで、ものづくり産業における労働生産性向上に向けた人材育成の取組の実態等を把握するため、従業員 30 人以上の企業に対してアンケート調査を実施した。なお、本調査は厚生労働省人材開発統括官からの要請により行ったものである。

## **2. 調査名**

「ものづくり産業における労働生産性向上に向けた人材育成・能力開発に関する調査」

## **3. 調査対象**

全国の日本標準産業分類（平成 25（2013）年 10 月改訂）による項目「E 製造業」に分類される企業のうち、〔プラスチック製品製造業〕〔鉄鋼業〕〔非鉄金属製造業〕〔金属製品製造業〕〔はん用機械器具製造業〕〔生産用機械器具製造業〕〔業務用機械器具製造業〕〔電子部品・デバイス・電子回路製造業〕〔電気機械器具製造業〕〔情報通信機械器具製造業〕〔輸送用機械器具製造業〕に属する従業員数 30 人以上の企業 20,000 社。

平成 26（2014）年経済センサス基礎調査（確報）での企業分布に従い、民間信用調査機関所有の企業データベースから業種・規模別に層化無作為抽出した。

## **4. 調査方法**

郵送による調査票の配布・回収。

## **5. 調査実施期間**

平成 29（2017）年 11 月 17 日～12 月 1 日（調査時点は 11 月 1 日現在）。

## **6. 有効回収数**

有効回収数 5,094 件／有効回答率 25.5%

## **7. 回答企業の属性**

24 ページに掲載。

## Ⅱ 調査結果の概要

※ ものづくり人材：  
技能者、技術者の総称

### 《1》ものづくり人材の育成・能力開発の取り組み

#### 1. 現在のものづくり人材の育成・能力開発の方針と浸透度

現在のものづくり人材の育成・能力開発の方針として、もっとも近いものを選んでもらったところ、「今いる人材を前提にその能力をもう一段アップできるよう能力開発を行っている」が44.4%で最も回答割合が高く、“少し先”を見越した育成・能力開発を行っている企業が最も多かった。（図表 1-1）。

従業員規模別（以下、規模別）にみると、規模が大きくなるほど、“将来”（「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」）や“少し先”を見越した方針をもつ企業の割合が高まる一方、方針を定めていない企業の割合は規模が小さくなるほど高くなる傾向がみられ、50人未満の企業では15.2%が方針を定めていない。

図表 1-1 現在のものづくり人材の育成・能力開発方針（単位：%）

	n	想定しながら必要となる人材を育成・能力開発を行っている	今いる人材を前提にその能力をもう一段アップできるような能力開発を行っている	個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	人材育成・能力開発について方針を定めていない	無回答
計	5,094	13.2	44.4	29.4	12.2	0.8
【従業員規模別】						
50人未満	1,779	12.5	42.4	28.9	15.2	1.0
50人～99人	1,773	12.3	43.1	31.4	12.4	0.8
100人～299人	1,184	14.8	45.5	30.2	9.0	0.5
300人以上	354	16.4	57.6	18.6	5.9	1.4

人材育成・能力開発方針をもつ企業（「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」と回答した企業および無回答以外の企業、n=4,432）に対し、方針が社内でどれだけ浸透しているのか尋ねた。結果をみると（図表 1-2）、「浸透している」が5.9%、「ある程度浸透している」が64.1%、「あまり浸透していない」が25.7%、「浸透していない」が1.5%となっており、人材育成・能力開発の方針をもつ企業の7割が、方針が浸透していると認識していた。

浸透の状況の方針別にみていくと、【浸透していると認識している企業】（「浸透している」と回答した企業+「ある程度浸透している」と回答した企業）の割合は、「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」で76.4%、「今いる人材を前提にその能力をもう一段アップできるよう能力開発を行っている」で73.4%、「個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」で62.1%となっており、先を見越した方針をもつ企業ほど、浸透度が高くなる傾向がうかがえる。

図表 1-2 現在のものづくり人材の育成・能力開発方針別にみた方針の社内での浸透度 (単位：%)

	n	浸透している	ある程度浸透している	あまり浸透していない	浸透していない	無回答	【浸透していると認識している企業】	【浸透していないと認識している企業】
計	4,432	5.9	64.1	25.7	1.5	2.8	70.0	27.2
数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている	673	8.6	67.8	19.2	1.5	3.0	76.4	20.7
今いる人材を前提にその能力をもう一段アップできるように能力開発を行っている	2,262	6.2	67.2	23.3	0.8	2.4	73.4	24.2
個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	1,497	4.2	57.8	32.1	2.6	3.3	62.1	34.7

注) 【浸透していると認識している企業】は「浸透している」または「ある程度浸透している」と回答した企業。【浸透していないと認識している企業】は「あまり浸透していない」または「浸透していない」と回答した企業。表中の割合は回答数を足し合わせてから算出しているため、表中の割合を単純に足した数字と一致しないことがある。

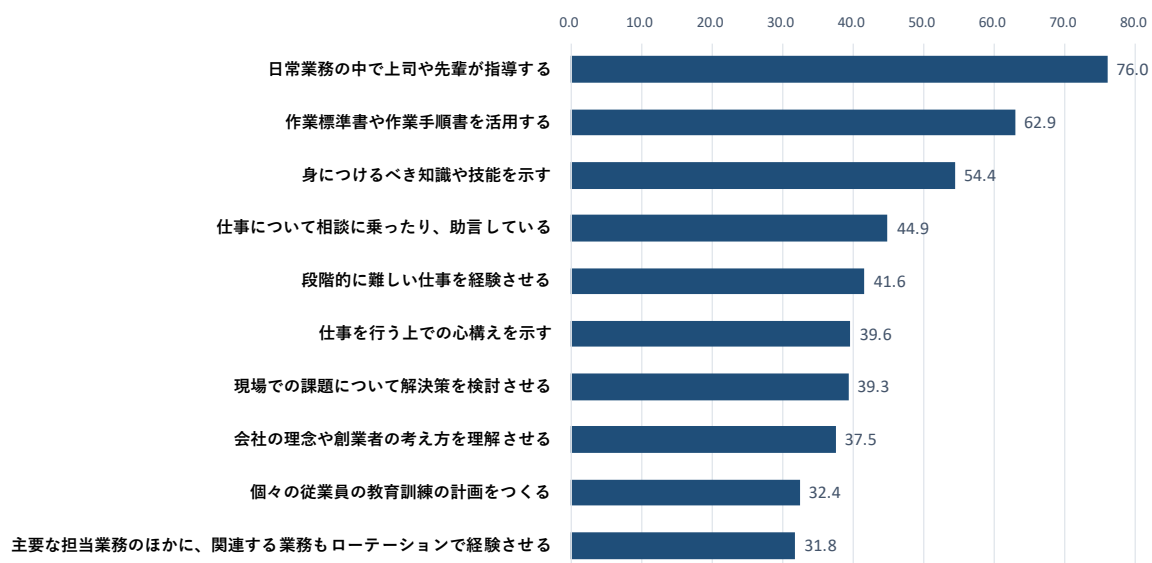
## 2. ものづくり人材の育成・能力開発にかかる日常業務における取り組み

ものづくり人材の育成・能力開発にかかる日常業務における取り組み (いわゆる OJT, On the Job Training) として、どのようなことを実施しているか尋ねた (複数回答)。結果を見ると (図表 1-3)、「日常業務の中で上司や先輩が指導する」(76.0%) が最も回答割合が高く、次いで「作業標準書や作業手順書を活用する」(62.9%)、「身につけるべき知識や技能を示す」(54.4%)、「仕事について相談に乗ったり、助言している」(44.9%)、「段階的に難しい仕事を経験させる」(41.6%) などの順で割合が高い。

図表 1-3 ものづくり人材の育成・能力開発にかかる日常業務における取り組みの実施状況

(複数回答 n=5,094)

(単位：%)



注) 回答割合が高かった上位10項目だけでグラフを作成した。

## 【OJTの取り組みをタイプ分けしての集計結果】

前頁で実施状況を紹介した OJT の取り組みについて、下の表のとおり 4 つのタイプに分類し、タイプごとに実施企業割合を算出した<sup>1</sup>。

<OJT 取り組みのタイプ分けの仕方>

現場取り組みタイプ						方針・理念浸透タイプ				マニュアル・計画作成タイプ			相談・助言タイプ			
日常業務の中で上司や先輩が指導する	段階的に難しい仕事を経験させる	ローテーションで経験させる	主要な担当業務のほかに、関連する業務も	新規の業務にチャレンジさせる	現場での課題について解決策を検討させる	後輩の指導を任せている	会社の理念や創業者の考え方を理解させる	会社の人材育成方針を説明する	仕事を行う上での心構えを示す	身につけるべき知識や技能を示す	作業標準書や作業手順書を活用する	個々の従業員の教育訓練の計画をつくる	目指すべき仕事や役割を示している	専任の教育係を付ける	仕事について相談に乗ったり、助言している	仕事を振り返る機会を与える

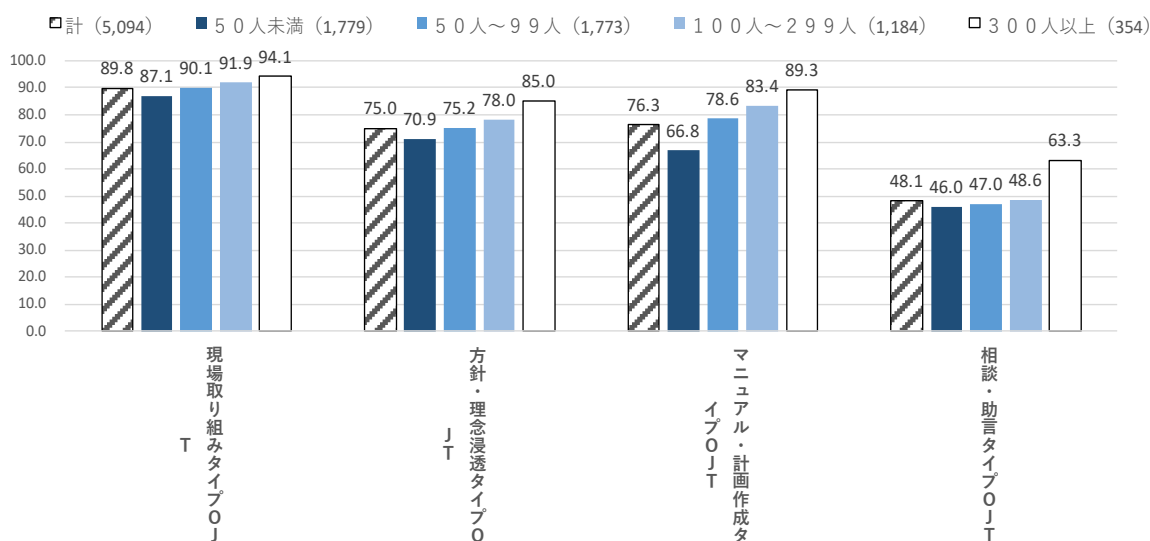
図表 1-4 がその結果であり、「現場取り組みタイプ」の実施割合が 89.8%、「方針・理念浸透タイプ」が 75.0%、「マニュアル・計画作成タイプ」が 76.3%、「相談・助言タイプ」が 48.1%と、相談・助言タイプの実施割合が他のタイプと比べると低い。

規模別にみると、「方針・理念浸透タイプ」と「マニュアル・計画作成タイプ」は、規模が大きくなるほど実施割合が高くなる傾向がより鮮明となっている。「相談・助言タイプ」は、「300人以上」(63.3%)のみ、実施割合が高くなっているのが目立つ。

図表 1-4 ものづくり人材の育成・能力開発にかかる日常業務における取り組みの実施状況

(複数回答 4タイプ分けでの集計結果)

(単位: %)

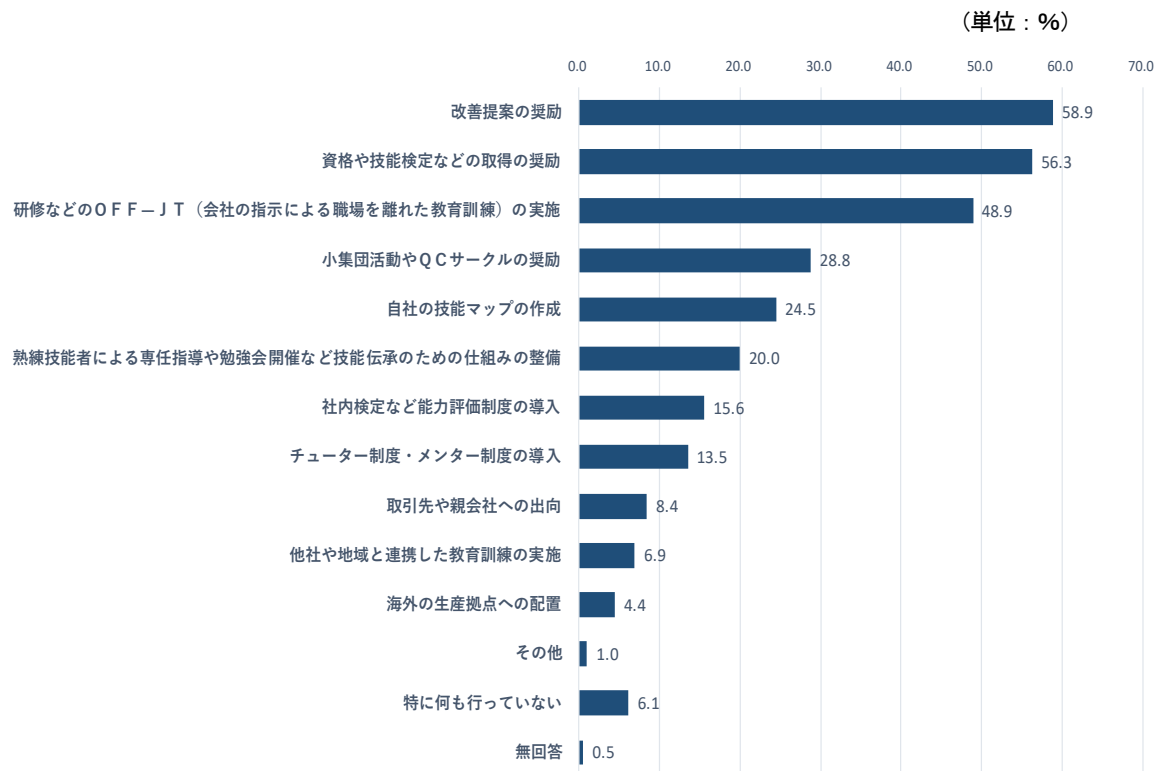


<sup>1</sup> タイプの中の OJT の 1 つでも取り組んでいれば、そのタイプの実施企業とカウントされる。

### 3. ものづくり人材の育成・能力開発にかかる促進策

ものづくり人材の育成・能力開発を促進させるために、どのようなことを実施しているか尋ねたところ（複数回答）、「改善提案の奨励」（58.9%）が最も回答割合が高く、次いで「資格や技能検定などの取得の奨励」（56.3%）、「研修などのOFF-JT（会社の指示による職場を離れた教育訓練）の実施」（48.9%）、「小集団活動やQCサークルの奨励」（28.8%）、「自社の技能マップの作成」（24.5%）、「熟練技能者による専任指導や勉強会開催など技能伝承のための仕組みの整備」（20.0%）などの順で高い割合となっている（図表1-5）。

図表 1-5 ものづくり人材の育成・能力開発を促進させるために実施していること（複数回答 n=5,094）



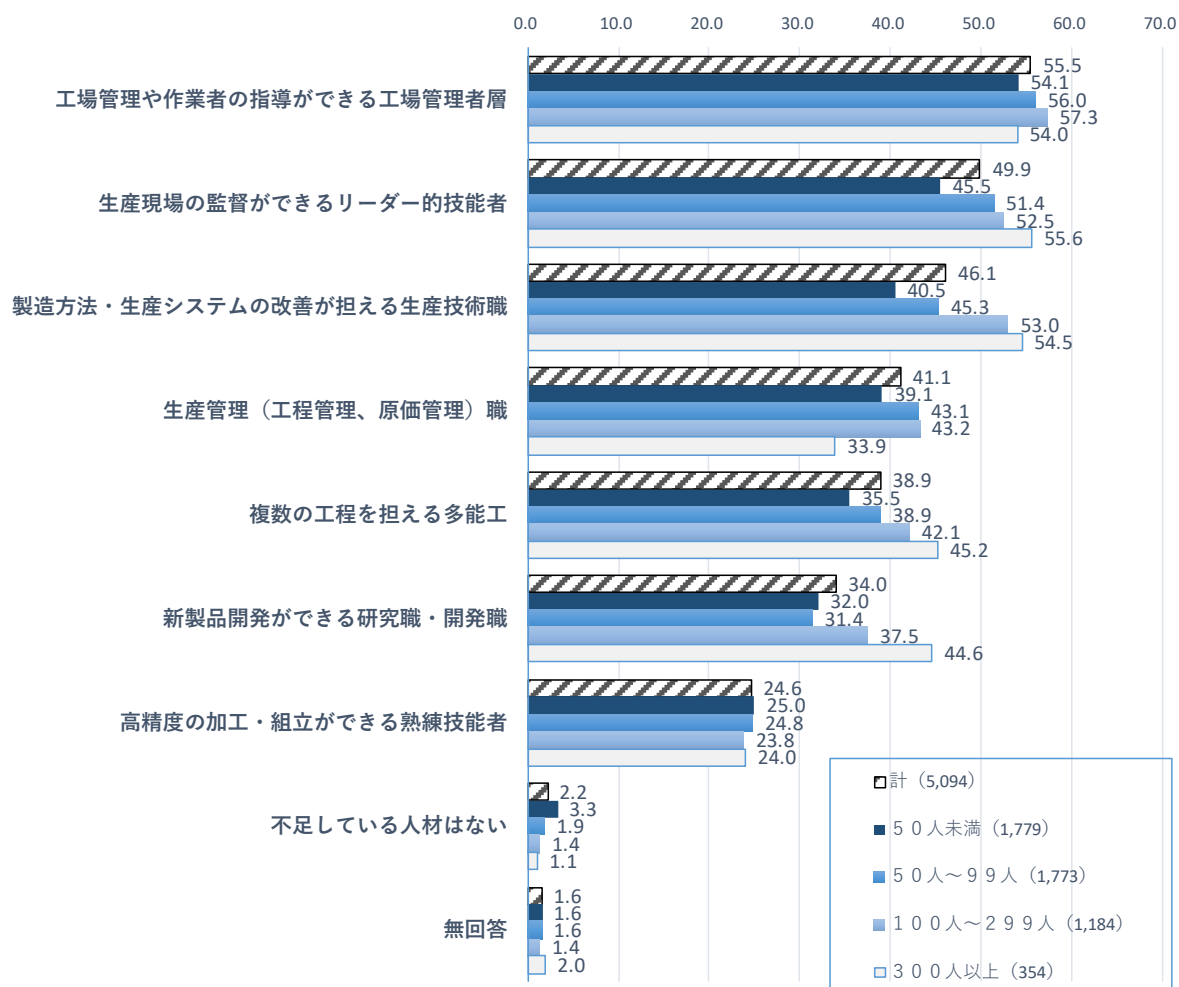
### 4. 競争力を維持していくうえで鍵となるものづくり人材

#### (1) 現在不足している人材のタイプ

競争力を維持・向上していくうえで鍵となるものづくり人材のなかで、現在不足していると考えられる人材のタイプを尋ねたところ（複数回答）、「工場管理や作業者の指導ができる工場管理者層」（55.5%）が最も回答割合が高く、次いで「生産現場の監督ができるリーダー的技能者」（49.9%）、「製造方法・生産システムの改善が担える生産技術職」（46.1%）、「生産管理（工程管理、原価管理）職」（41.1%）などの順で高い割合となっている（図表1-6）。

規模別にみると、「工場管理や作業者の指導ができる工場管理者層」を不足と考える企業割合はどの規模も高い一方、「生産現場の監督ができるリーダー的技能者」、「製造方法・生産システムの改善が担える生産技術職」や「複数の工程を担える多能工」が不足と考える企業割合は、規模が大きくなるほど高くなる傾向がみられる。

図表 1-6 競争力を維持・向上していくうえで鍵となるものづくり人材のなかで、現在不足していると考える人材のタイプ（複数回答）  
（単位：％）



## （2）鍵となるものづくり人材の知識・能力

競争力を維持・向上していくうえで鍵となるものづくり人材の知識・能力についても尋ねたところ（複数回答）、「生産工程を改善する知識・技能」（54.7％）の回答割合が最も高く、次いで「設計・開発能力」（41.5％）、「多工程を処理する技能」（39.0％）、「品質管理や検査・試験の知識・技能」（37.5％）、「生産の最適化のための生産技術」（37.4％）などの順で割合が高い（図表 1-7）。

規模別にみると、「生産工程を改善する知識・技能」、「設計・開発能力」、「生産の最適化のための生産技術」、「革新的技術を創造していく能力」、「ICT（情報通信技術）に関する知識・技能」など多くの項目において、規模が大きくなるほど回答割合が高くなる傾向がみられる。なかでも「革新的技術を創造していく能力」を鍵と考える企業の割合は、全体集計結果では2割台（21.6％）にとどまるが、「300人以上」では4割を超える（43.2％）。

図表 1-7 競争力を維持・向上していくうえで鍵となるものづくり人材の知識・能力（複数回答）

（単位：％）

	n	生産工程を改善する知識・技能	設計・開発能力	多工程を処理する技能	品質管理や検査・試験の知識・技能	生産の最適化のための生産技術	工程管理に関する知識	設備の保全や改善の知識・技能	複数の技術に関する幅広い知識	特定の技術に関する高度な専門知識	生産設備の保守・管理技術	高度に卓越した熟練技能	革新的技術を創造していく能力	製品の企画・構想段階から問題点を把握し、改善提案を行うコンサル テイニング能力	NC機やMCのプログラミング技能	プロジェクト管理能力	組立・調整の技能	ICT（情報通信技術）に関する知識・技能	自動機の段取替えをする技能	その他	無回答
計	5,094	54.7	41.5	39.0	37.5	37.4	33.5	33.4	29.8	27.2	24.6	24.2	21.6	20.8	19.0	18.2	15.1	14.2	9.4	0.7	1.5
【従業員規模別】																					
50人未満	1,779	50.0	36.4	37.9	33.8	30.9	30.7	29.6	30.9	25.1	21.6	26.1	17.7	17.7	19.6	12.8	16.6	10.4	7.7	1.1	1.6
50人～99人	1,773	55.3	40.1	39.7	38.6	37.6	35.3	32.1	29.0	26.8	23.8	24.5	19.6	20.5	20.1	17.5	14.1	12.1	9.5	0.5	1.5
100人～299人	1,184	58.6	47.9	39.1	40.5	43.9	35.6	37.7	28.5	27.4	28.4	19.9	24.0	23.3	17.4	22.9	13.8	18.1	10.6	0.3	1.3
300人以上	354	61.9	52.8	41.0	41.2	47.7	31.4	44.9	33.1	39.0	31.9	27.4	43.2	28.8	16.1	32.8	16.7	30.5	13.0	0.8	2.0

## 5. 人材育成・能力開発の取り組みの成果とその内容

ものづくり人材に対する人材育成・能力開発の取り組みの成果があがっているかどうか尋ねたところ、「成果があがっている」が3.2%、「ある程度成果があがっている」が46.1%、「あまり成果があがっていない」が42.6%、「成果があがっていない」が5.5%で、「成果があがっている」または「ある程度成果があがっている」と回答した企業の割合と、「あまり成果があがっていない」または「成果があがっていない」と回答した企業の割合は、全体で見れば拮抗している（49.3%と48.1%）（図表1-8）。

ただ、これを規模別にみると、「成果があがっている」と回答した企業と「ある程度成果があがっている」と回答した企業を合わせた【成果があがっていると認識している企業】の割合は、「50人未満」が45.1%、「50人以上99人以下」が49.7%、「100人以上299人以下」が51.5%、「300人以上」が61.3%と、規模が大きくなるほど高くなる傾向がみられた。

図表 1-8 ものづくり人材に対する人材育成・能力開発の取り組みの成果の状況

（単位：％）

	n	成果があがっている	ある程度成果があがっている	あまり成果があがっていない	成果があがっていない	無回答	【成果があがっていると認識している企業】	【成果があがっていないと認識している企業】
計	5,094	3.2	46.1	42.6	5.5	2.6	49.3	48.1
【従業員規模別】								
50人未満	1,779	3.1	42.0	43.5	7.6	3.7	45.1	51.2
50人～99人	1,773	3.2	46.5	43.0	5.3	2.0	49.7	48.3
100人～299人	1,184	3.2	48.3	42.7	3.9	1.9	51.5	46.6
300人以上	354	4.2	57.1	35.6	1.1	2.0	61.3	36.7

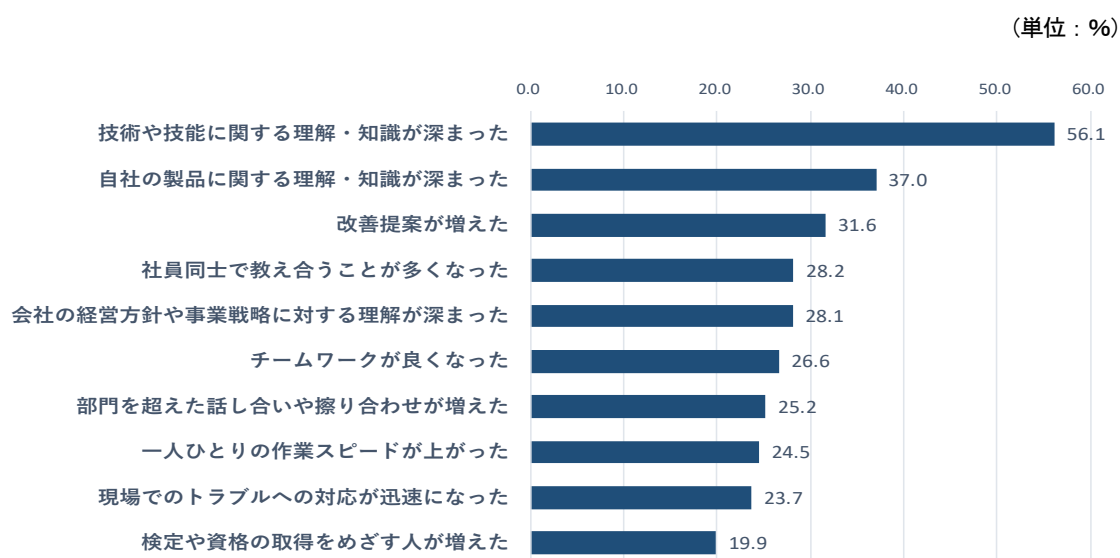
注【成果があがっていると認識している企業】は「成果があがっている」または「ある程度成果があがっている」と回答した企業、【成果があがっていないと認識している企業】は「あまり成果があがっていない」または「成果があがっていない」と回答した企業。表中の割合は回答数を足し合わせてから算出しているため、表中の割合を単純に足した数字と一致しないことがある。



「成果があがっている」あるいは「ある程度成果があがっている」と回答した企業 (n=2,512) に対し、職場における成果の具体的な内容を尋ねた (複数回答)。

図表 1-9 がその結果であり、「技術や技能に関する理解・知識が深まった」が 56.1%で最も回答割合が高く、大きく引き離されて「自社の製品に関する理解・知識が深まった」(37.0%)、「改善提案が増えた」(31.6%)、「社員同士で教え合うことが多くなった」(28.2%)、「会社の経営方針や事業戦略に対する理解が深まった」(28.1%)、「チームワークが良くなった」(26.6%) などと続く。

図表 1-9 人材育成・能力開発の取り組みによる成果の具体的な内容 (複数回答 n=2,512)

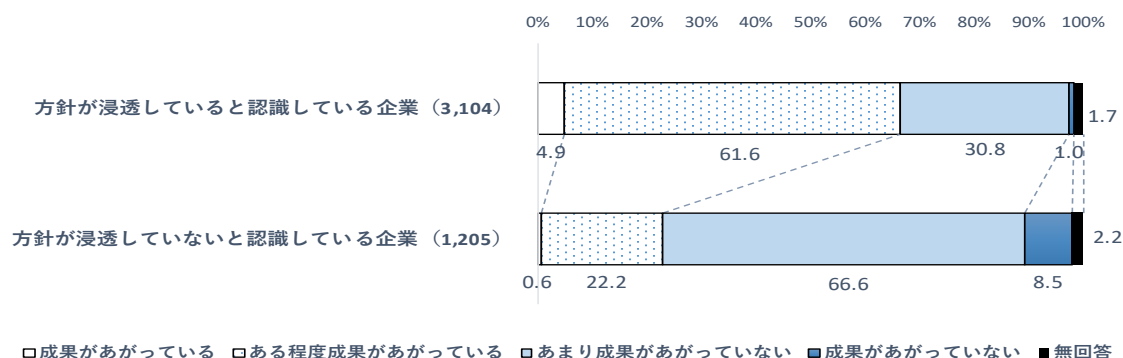


注: 回答割合が高かった上位 10 項目だけでグラフを作成した。

## 6. 人材育成・能力開発の取り組みで成果があがっている企業の特徴

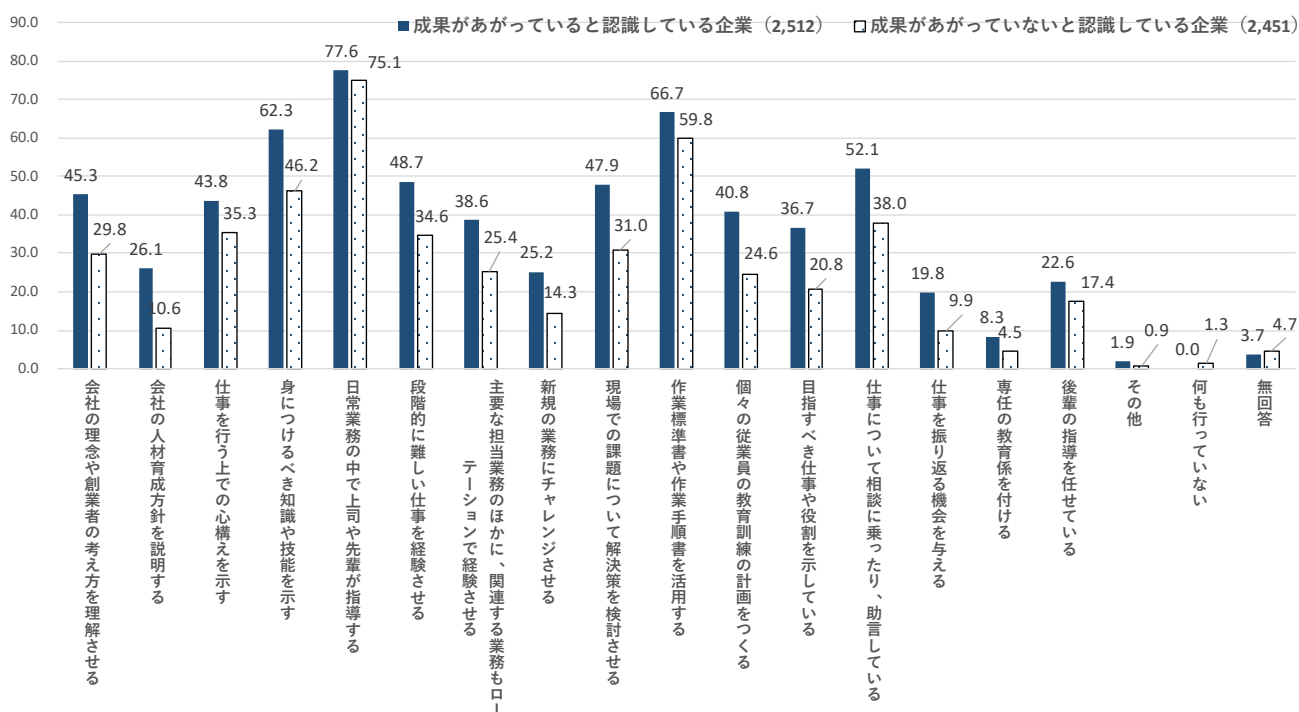
人材育成・能力開発の方針が【浸透していると認識している企業】と、【浸透していないと認識している企業】とで、人材育成・能力開発の取り組みの成果の状況にどのような違いがでているのかを観察した。結果をみると (図表 1-10)、【浸透していると認識している企業】では成果があがっていると認識している企業が 7 割弱 (4.9%+61.6%) にのぼっているのに対し、【浸透していないと認識している企業】では 2 割程度 (0.6%+22.2%) にとどまり、成果があがっていると認識する企業の割合は方針の浸透具合によって大きな差が出ている。

図表 1-10 方針の浸透度別にみたものづくり人材に対する育成・能力開発の取り組みの成果の状況 (単位: %)



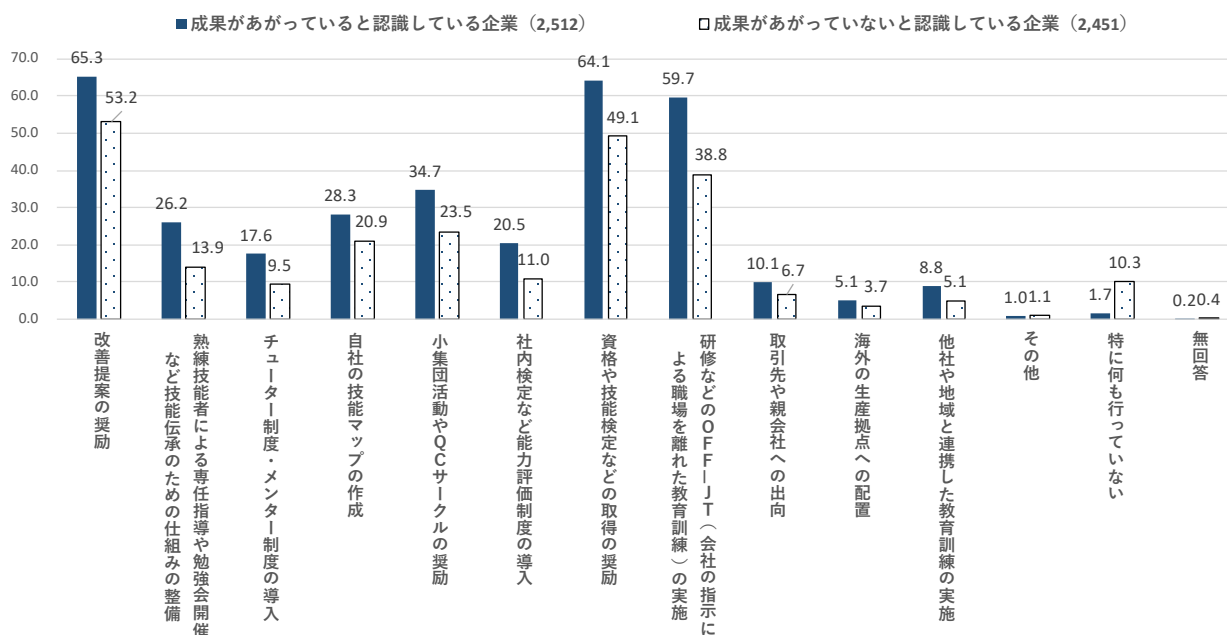
また、【成果があがっていると認識している企業】と【成果があがっていないと認識している企業】とで、育成・能力開発の日常業務における取り組み（OJTの取り組み）の実施状況に違いがあるのかどうか確認したところ（図表 1-11）、「日常業務の中で上司や先輩が指導する」や「作業標準書や作業手順書を活用する」といった取り組みの実施割合は【成果があがっていると認識している企業】も【成果があがっていないと認識している企業】もそれぞれ高く、割合の差もそれほど大きくないが、「会社の理念や創業者の考え方を理解させる」、「会社の人材育成方針を説明する」、「身につけるべき知識や技能を示す」、「現場での課題について解決策を検討させる」といった取り組みの実施割合では、【成果があがっていると認識している企業】の方が大幅に高くなっており、15ポイント以上の差がついている取り組みも見られた。

図表 1-11 育成・能力開発の成果があがっている企業とあがっていない企業とによる育成・能力開発にかかる日常業務における取り組み（実施状況）の違い（単位：%）



人材育成・能力開発の促進策の実施状況の違いについても同様にみていくと、【成果があがっていると認識している企業】と【成果があがっていないと認識している企業】との間で実施割合の差が最も大きかったのは「研修などの OFF-JT（会社の指示による職場を離れた教育訓練）の実施」で、【成果があがっていると認識している企業】が 59.7%だったのに対し、【成果があがっていないと認識している企業】は 38.8%と、20.9ポイントの実施割合の差があった。（図表 1-12）。

図表 1-12 育成・能力開発の成果があがっている企業とあがっていない企業とによる育成・能力開発の促進策（実施状況）の違い  
(単位：%)

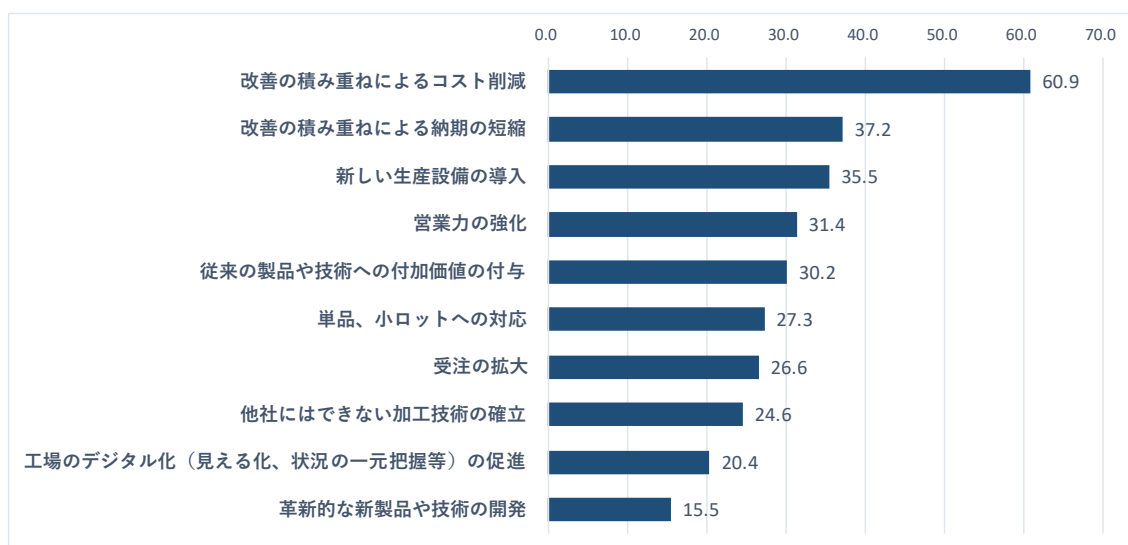


## 《2》労働生産性の現状と向上に向けた取り組み

### 1. 労働生産性向上に向けた取り組み

労働生産性を向上させるために、どのような取り組み（自社の「強み」を伸ばす取り組み）を行っているか尋ねたところ（複数回答）、「改善の積み重ねによるコスト削減」が60.9%と他の項目を大きく引き離して最も割合が高く、次いで「改善の積み重ねによる納期の短縮」（37.2%）、「新しい生産設備の導入」（35.5%）、「営業力の強化」（31.4%）、「従来の製品や技術への付加価値の付与」（30.2%）、「単品、小ロットへの対応」（27.3%）などの順で割合が高かった（図表 2-1）。

図表 2-1 労働生産性を向上させるための取り組み（自社の「強み」を伸ばす取り組み）の実施状況  
(複数回答 n=5,094) (単位：%)



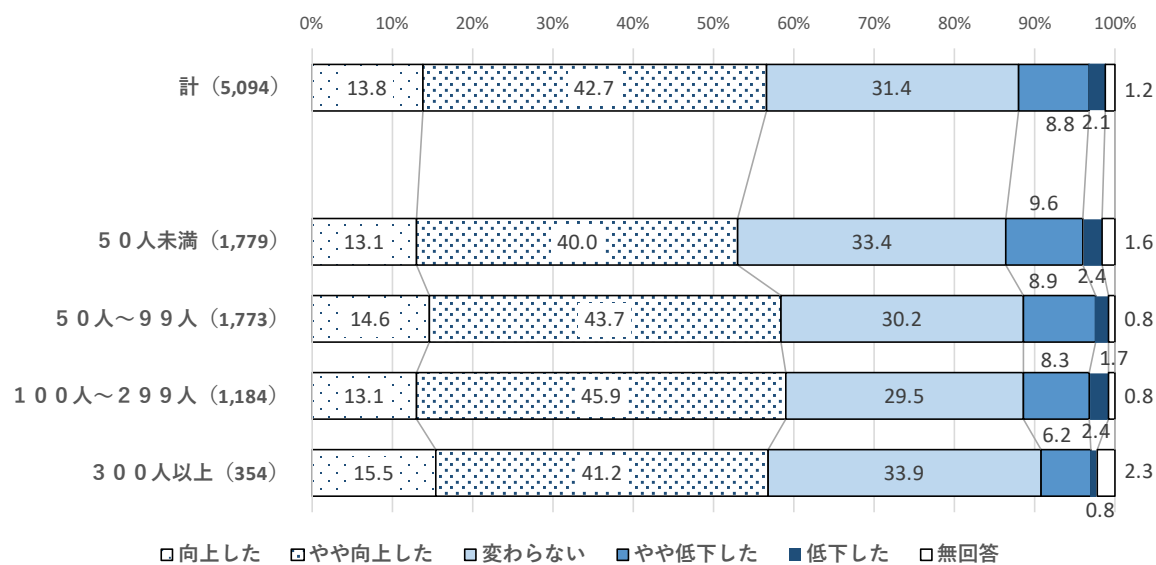
注) 回答割合が高かった上位10項目のみでグラフを作成した。

## 2. 3年前と比べた労働生産性の変化

### (1) 労働生産性の変化

自社の労働生産性が3年前と比べてどう変化したと考えているか尋ねたところ、「向上した」が13.8%、「やや向上した」が42.7%、「変わらない」が31.4%、「やや低下した」が8.8%、「低下した」が2.1%で、全体的には向上したと認識する企業の方が多くなっている（図表2-2）。

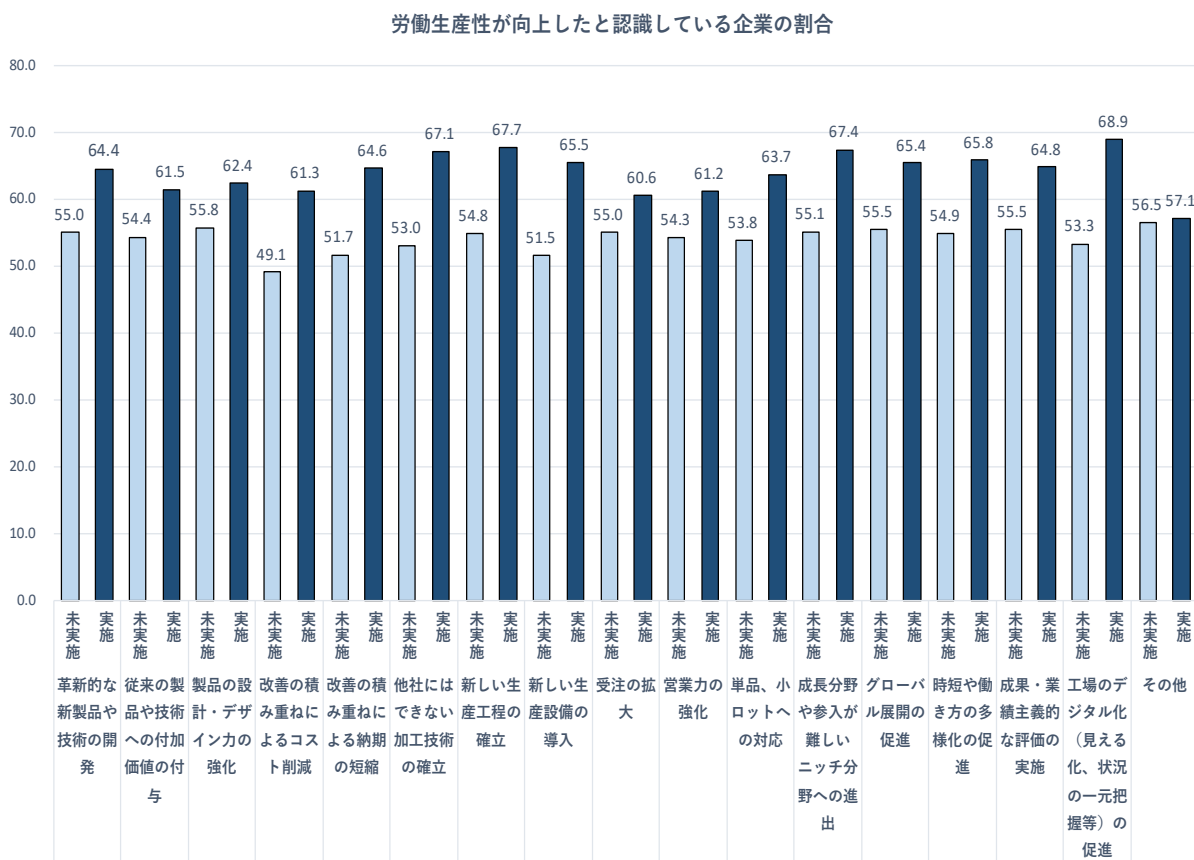
図表 2-2 3年前と比べた労働生産性の変化 (単位：%)



労働生産性を向上させるための取り組み（自社の「強み」を伸ばす取り組み）ごとに、それを実施している企業と実施していない企業とに分けて、労働生産性が向上したと認識している企業（「向上した」と回答した企業および「やや向上した」と回答した企業）の割合を比べてみた。

図表2-3がその結果であり、「工場のデジタル化（見える化、状況の一元把握等）の促進」を実施した企業が最も労働生産性が向上したと認識している企業割合が高くなっている（68.9%）。また、実施した企業と実施していない企業の間で、労働生産性が向上したと認識している企業割合の差が最も大きかったのも「工場のデジタル化（見える化、状況の一元把握等）の促進」で（実施した企業が68.9%、実施しなかった企業が53.3%）、「他社にはできない加工技術の確立」が次いで差が大きかった（同67.1%、53.0%）。

図表 2-3 労働生産性を向上させるための取り組みの実施状況別にみた3年前と比べた労働生産性の変化 (単位：%)



(2) 労働生産性が向上した具体的な事象

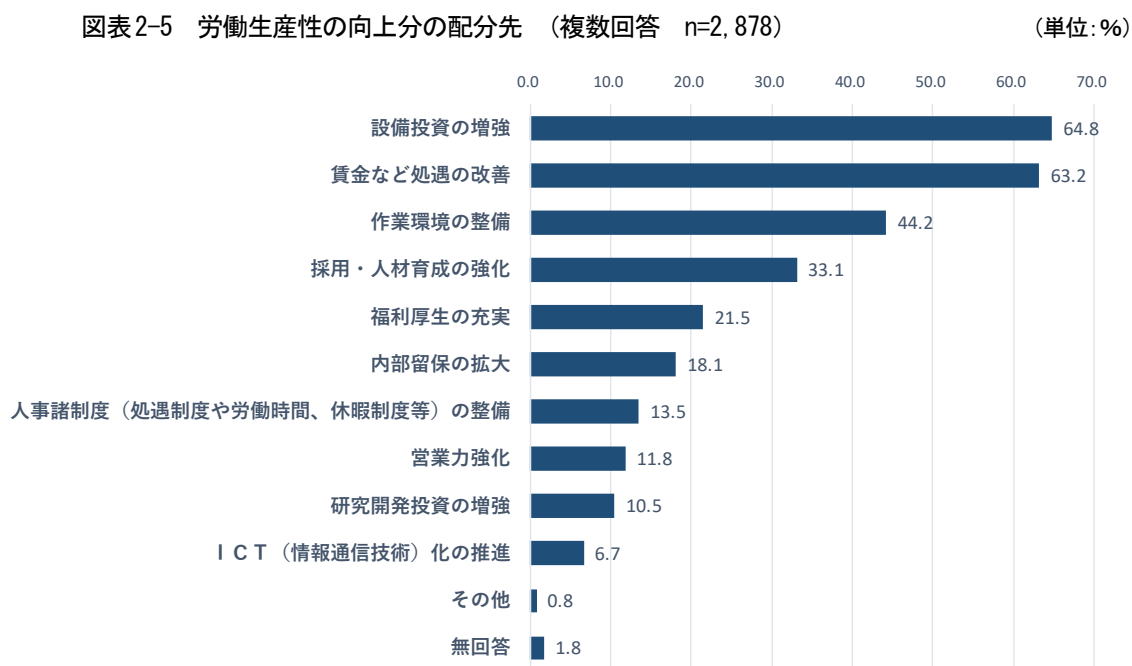
労働生産性が3年前と比べて「向上した」または「やや向上した」と回答した企業 (n=2,878) に対し、労働生産性が向上したことの具体的な事象を尋ねたところ (複数回答)、「売上・利益の向上」(65.4%) が最も回答割合が高く、次いで「生産・加工にかかる作業時間の短縮」(47.8%)、「不良率の低下」(35.6%)、「注文に対する柔軟な対応の促進」(33.4%)、「技術水準や品質の向上」(32.3%) などの順で割合が高かった (図表 2-4)。

図表 2-4 労働生産性が向上した具体的な事象 (複数回答) (単位：%)

	n	売上・利益の向上	生産・加工にかかる作業時間の短縮	不良率の低下	注文に対する柔軟な対応の促進	技術水準や品質の向上	製品やサービスに対する顧客満足度の向上	高付加価値製品・商品の開発	事業分野の拡大	その他	無回答
計	2,878	65.4	47.8	35.6	33.4	32.3	20.4	16.6	11.1	0.9	0.6
【従業員規模別】											
50人未満	945	65.1	44.1	35.1	39.9	35.8	22.3	14.7	10.7	1.2	0.8
50人～99人	1,033	65.3	48.3	35.1	32.3	30.9	19.9	15.9	11.6	0.9	0.5
100人～299人	698	66.0	49.3	36.1	27.2	28.1	19.5	17.6	11.0	0.6	0.3
300人以上	201	64.7	56.7	38.8	29.4	38.3	16.9	26.4	10.9	0.5	0.5

### (3) 労働生産性の向上分の配分先

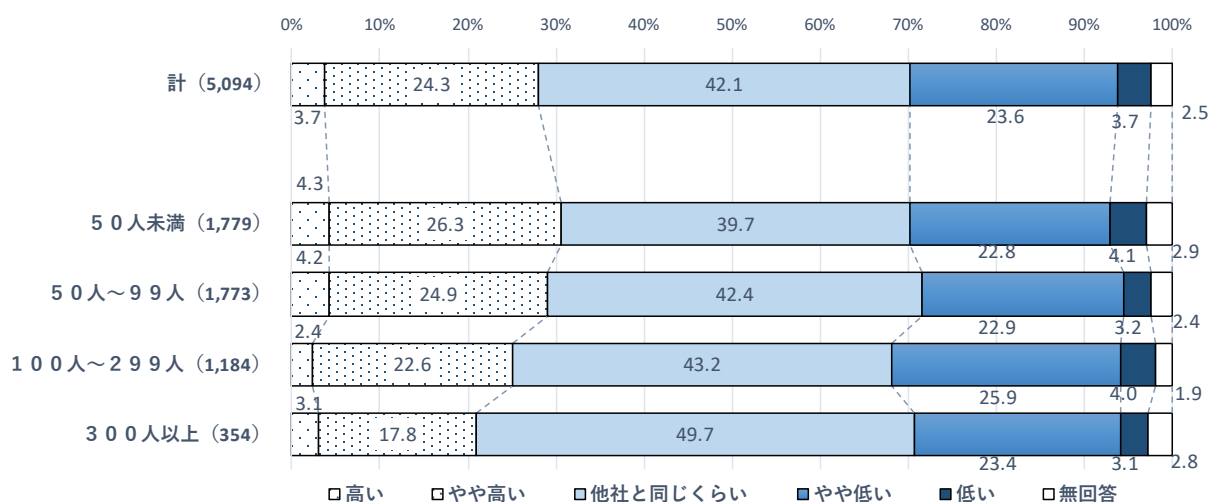
労働生産性が「向上した」または「やや向上した」と回答した企業 (n=2,878) に対し、労働生産性の向上分をどういった分野に配分したか尋ねたところ (複数回答)、「設備投資の増強」(64.8%) が最も回答割合が高く、「賃金など処遇の改善」(63.2%) がわずかの差で続き、その後は「作業環境の整備」(44.2%)、「採用・人材育成の強化」(33.1%)、「福利厚生充実」(21.5%) などの順で割合が高かった (図表 2-5)。



### 3. 同業同規模の他社と比べた自社の労働生産性

同業同規模の他社と比べた場合の自社の労働生産性をどのように考えているか尋ねたところ、「高い」が 3.7%、「やや高い」が 24.3%、「他社と同じくらい」が 42.1%、「やや低い」が 23.6%、「低い」が 3.7%となっている (図表 2-6)。規模別にみると、規模が小さくなるほど、生産性が「高い」と回答した企業と「やや高い」と回答した企業を合わせた割合が高くなる傾向がみられる。

図表 2-6 同業同規模の他社と比べた自社の労働生産性の高さ (単位: %)



#### 4. 育成・能力開発で成果があがっている企業とあがっていない企業での労働生産性の状況の違い

ものづくり人材の育成・能力開発で【成果があがっていると認識している企業】と、【成果があがっていないと認識している企業】とで、自社の労働生産性に対する認識がどのように違うのか確認した（図表 2-7）。まず3年前と比べた労働生産性の変化に関する回答結果を比べると（左側の表）、生産性が向上したと認識している企業の割合は【成果があがっていると認識している企業】で73.9%だったのに対し、【成果があがっていないと認識している企業】では39.3%と、30ポイント以上の大きな差がついた。

同業同規模の他社と比べた自社の労働生産性に対する認識についてみると（右側の表）、生産性が高いと認識している企業の割合は【成果があがっていると認識している企業】では38.3%だったのに対し、【成果があがっていないと認識している企業】では18.0%で、成果があがっていると認識している企業の方が、20ポイント近く割合が高い結果となっている。

図表 2-7 育成・能力開発の成果別にみた労働生産性の状況

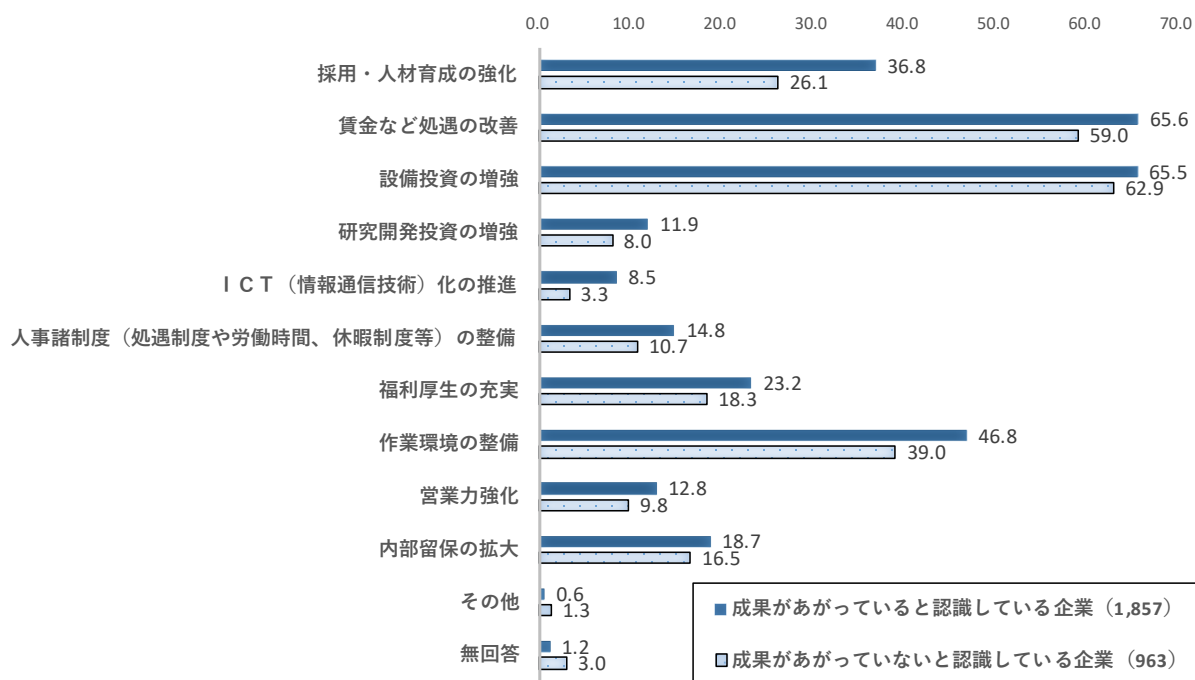
（単位：％）

	n	認識して	認識して		n	して	して
		生産性が向上したと	生産性が低下したと			生産性が高いと認識	生産性が低いと認識
成果があがっていると認識している企業	2,512	73.9	5.1	成果があがっていると認識している企業	2,512	38.3	16.7
成果があがっていないと認識している企業	2,451	39.3	16.9	成果があがっていないと認識している企業	2,451	18.0	38.2

また、【成果があがっていると認識している企業】と、【成果があがっていないと認識している企業】とで、労働生産性向上分の配分先についても比べてみたところ、ともに回答割合が高い「賃金などの処遇の改善」や「設備投資の増強」では割合の差はそれほど大きくないものの、「採用・人材育成の強化」では【成果があがっていると認識している企業】の方が10ポイント以上、高い回答割合となっており（36.8%に対し26.1%）、人材育成・能力開発で成果があがっている企業ほど、生産性の向上分を再び人材に投資しようとする姿勢が強い様子が見えてくる（図表 2-8）。

図表 2-8 育成・能力開発の成果の状況別にみた労働生産性向上分の配分先（複数回答）

（単位：％）



## 5. 労働生産性が高い企業と低い企業とで、人材育成・能力開発の状況にどのような違いがあるか

### （1）労働生産性の状況別にみた育成・能力開発の方針とその浸透度

労働生産性が高い企業や、向上している企業では、人材育成・能力開発が積極的に行われ、その成果が様々な方面に効いている可能性がある。ここでは、労働生産性の状況別に、人材育成・能力開発の状況にどのような違いがあるのかを確認した。

まず、【労働生産性が高いと認識している企業】と【労働生産性が低いと認識している企業】<sup>2</sup>とに分けて、人材育成・能力開発の方針についての回答結果から眺めていくと（図表 2-9）、【労働生産性が高いと認識している企業】の方が「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」、また「今いる人材を前提にその能力をもう一段アップできるよう能力開発を行っている」と回答した企業割合が高く、先を見越した人材育成を考える企業がより多いことがうかがえる。

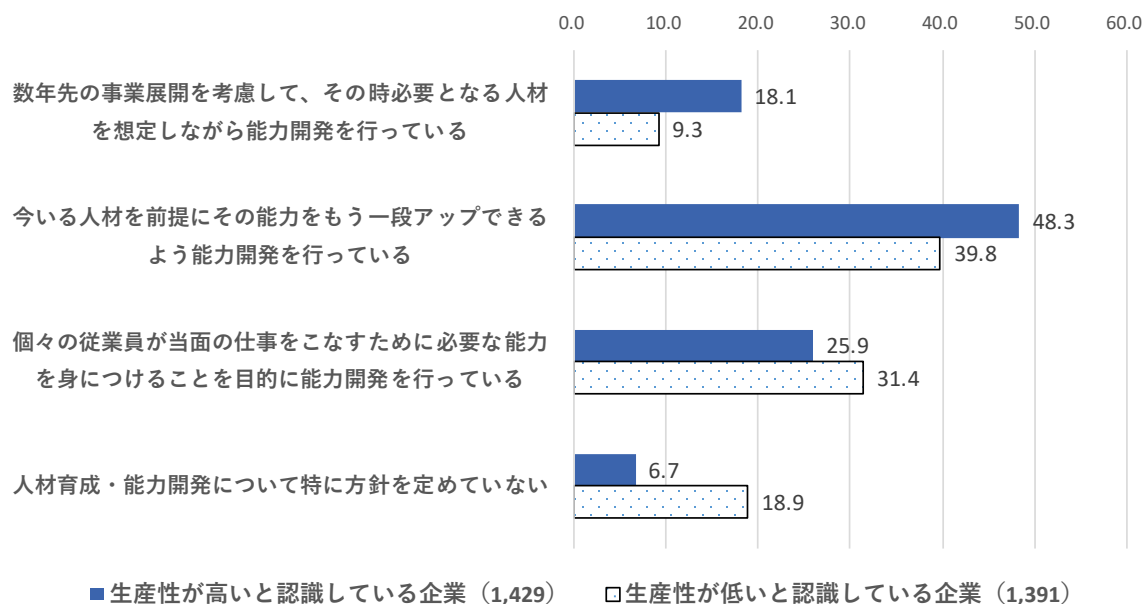
一方、「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」と回答した企業の割合をみると【労働生産性が低いと認識している企業】の方が高くなっており、10ポイント以上の差がついている（低いと認識の企業が18.9%、高いと認識の企業が6.7%）。

<sup>2</sup> 【労働生産性が高いと認識している企業】は「高い」および「やや高い」と回答した企業で、【労働生産性が低いと認識している企業】は「やや低い」および「低い」と回答した企業。



図表 2-9 労働生産性の高さの認識別にみた育成・能力開発の方針

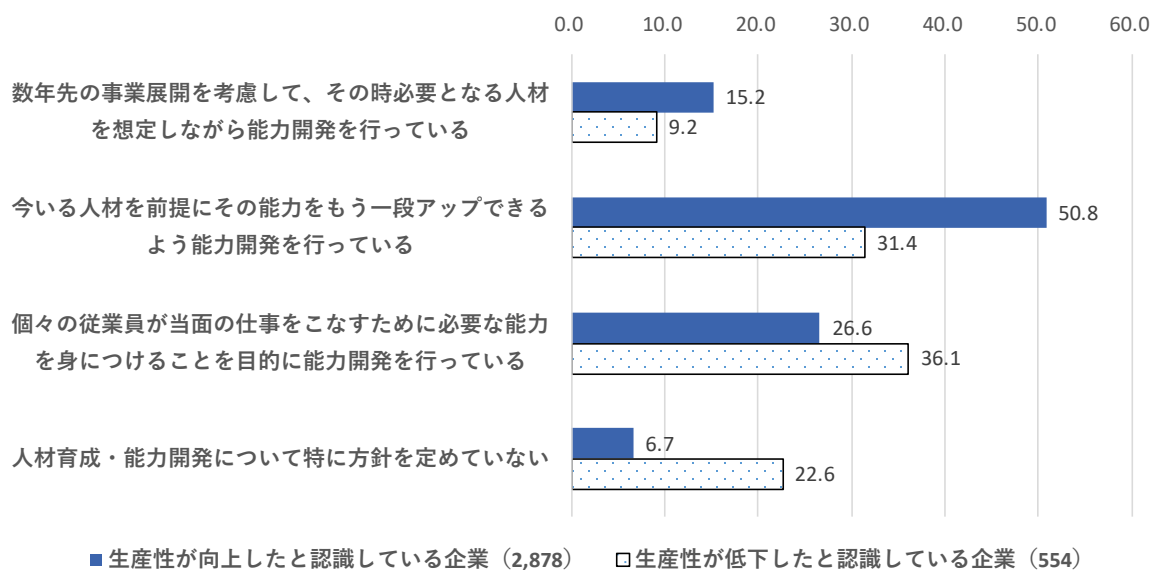
(単位：%)



【労働生産性が向上したと認識している企業】と【労働生産性が低下したと認識している企業】とで比較した結果も同様の傾向となっており（図表 2-10）、「今いる人材を前提にその能力をもう一段アップできるような能力開発を行っている」との方針をもつ企業割合は【労働生産性が向上したと認識している企業】の方が 20 ポイント近く高い。一方、「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」と回答した企業割合は【労働生産性が低下したと認識している企業】の方が約 16 ポイント高くなっている。

図表 2-10 労働生産性の変化の認識別にみた育成・能力開発の方針

(単位：%)



次に方針の浸透度の違いについてみていくと、【労働生産性が高いと認識している企業】の方が【労働生産性が低いと認識している企業】よりも、浸透していると認識している企業の割合が高くなっており、「浸透している」と「ある程度浸透している」を合わせた企業割合で見ると約23ポイントの開きが出ている(10.4%+69.7%に対し3.0%+53.7%) (図表2-11)。

【労働生産性が向上したと認識している企業】と【労働生産性が低下したと認識している企業】とに分けた結果も同様の傾向となっており、「浸透している」と「ある程度浸透している」を合わせた企業割合で見ると約21ポイントの開きを確認できる(7.5%+68.2%に対し3.8%+50.8%)。

図表 2-11 労働生産性の高さ及び労働生産性の変化の認識別にみた育成・能力開発方針の浸透度

(単位：%)

	n	浸透している	ある程度浸透している	あまり浸透していない	浸透していない	無回答
生産性が高いと認識している企業	1,319	10.4	69.7	16.1	0.8	3.0
生産性が低いと認識している企業	1,119	3.0	53.7	37.8	2.7	2.8
生産性が向上したと認識している企業	2,664	7.5	68.2	20.4	1.1	2.7
生産性が低下したと認識している企業	425	3.8	50.8	39.5	3.5	2.4

## (2) 労働生産性の状況別にみたものづくり人材の育成・能力開発にかかる日常業務における取り組み

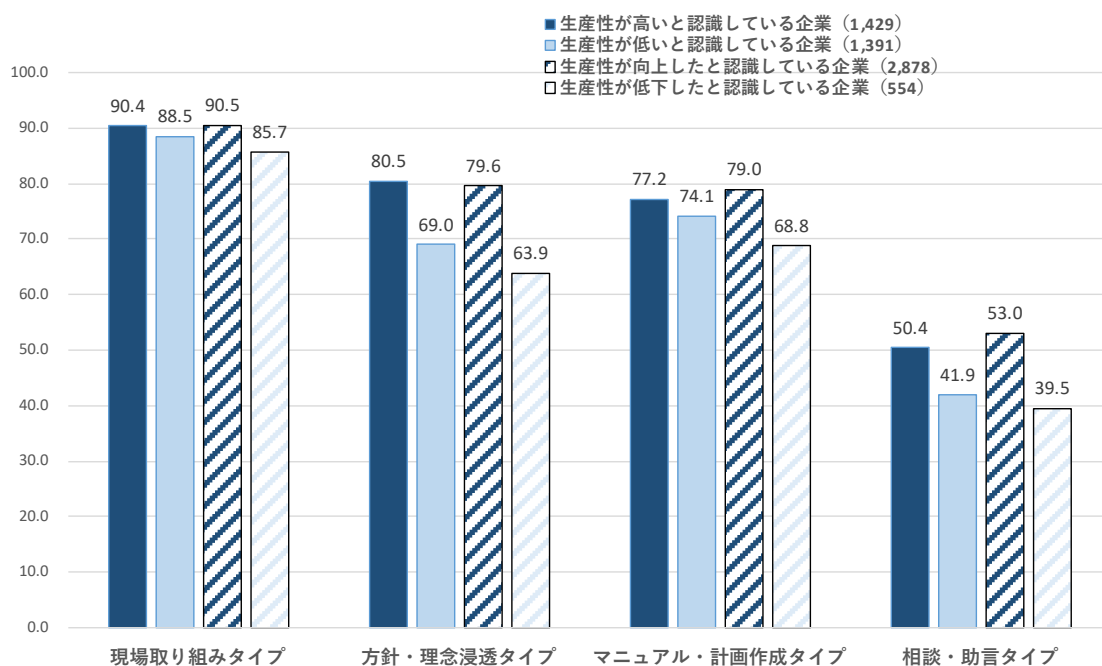
ものづくり人材の育成・能力開発にかかる日常業務における取り組みの実施状況について、4タイプ(5ページと同様)に分類して労働生産性の状況別に結果を観察した(図表2-12)。

【労働生産性が高いと認識している企業】と【労働生産性が低いと認識している企業】、【労働生産性が向上したと認識している企業】と【労働生産性が低下したと認識している企業】それぞれの間で、実施割合の差が最も大きく表れた取り組みは、「会社の理念や創業者の考え方を理解させる」や「会社の人材育成方針を説明する」といった【方針・理念浸透タイプ】で、同タイプの実施割合は【労働生産性が高いと認識している企業】の方が約10ポイント(80.5%に対し69.0%)、【労働生産性が向上したと認識している企業】の方が約16ポイント(79.6%に対し63.9%)高かった。

図表 2-12 労働生産性の状況別にみた育成・能力開発の日常業務におけるの取り組みの実施割合

(4タイプ別でみた実施割合 複数回答)

(単位：%)

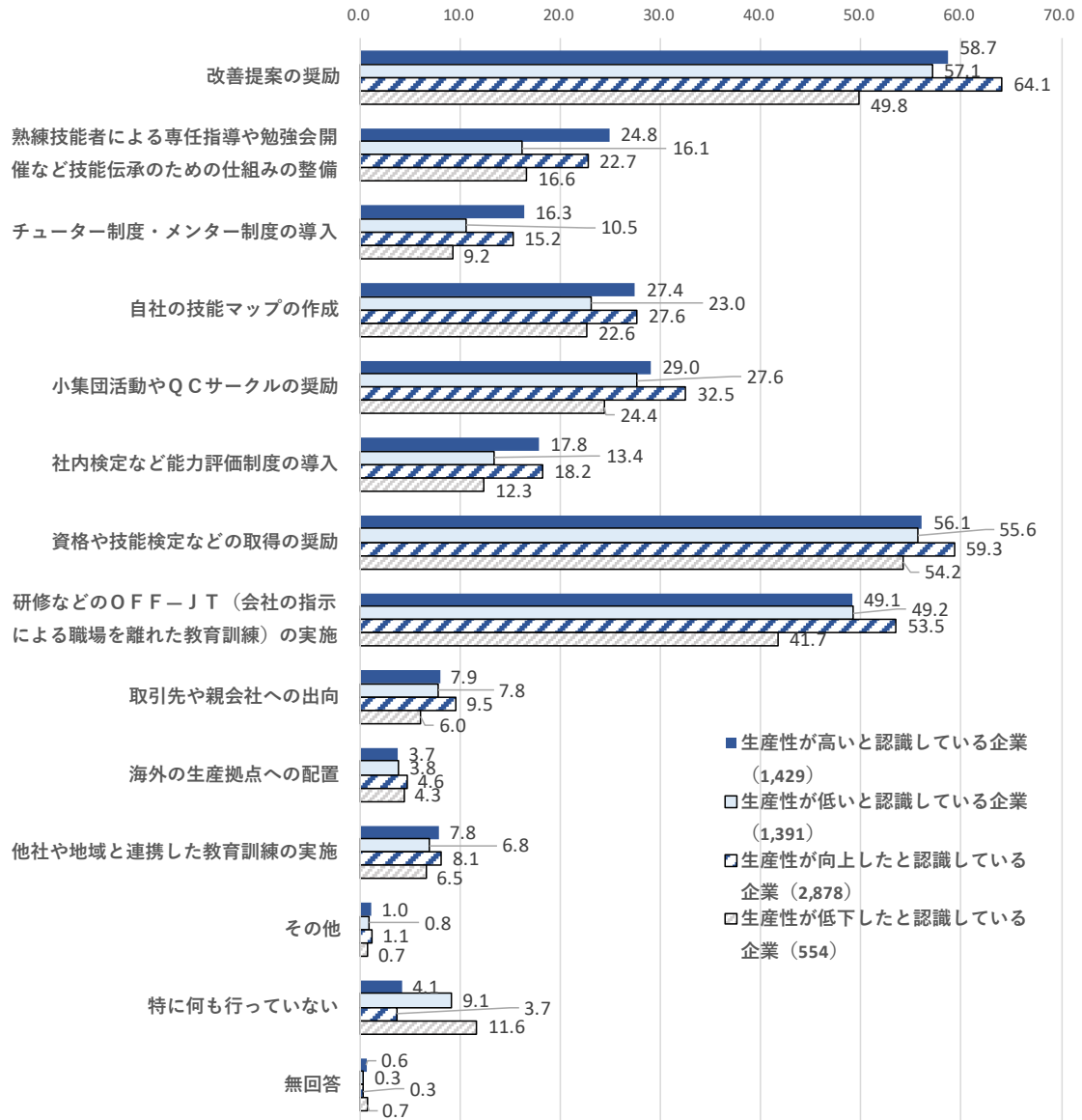


### (3) 労働生産性の状況別にみたものづくり人材の育成・能力開発の促進策

ものづくり人材の育成・能力開発の促進策の実施状況の違いについてもみていくと、【労働生産性が高いと認識している企業】と【労働生産性が低いと認識している企業】では、促進策のなかでも「熟練技能者による専任指導や勉強会開催など技能伝承のための仕組みの整備」の実施割合の差が大きくなっており、【労働生産性が高いと認識している企業】の方が、同促進策を実施している企業割合が約 8 ポイント高くなっている (24.8%に対して 16.1%) (図表 2-13)。

【労働生産性が向上したと認識している企業】と【労働生産性が低下したと認識している企業】では、「改善提案の奨励」や「研修などの OFF-JT (会社の指示による職場を離れた教育訓練)の実施」といった促進策を実施している企業の割合の差が大きいのが目立っており、「改善提案の奨励」を実施している企業割合は【労働生産性が向上したと認識している企業】の方が約 15 ポイント、また、「研修などの OFF-JT (会社の指示による職場を離れた教育訓練)の実施」を実施している企業割合では約 12 ポイント高くなっている。

図表 2-13 労働生産性の状況別にみた育成・能力開発促進策の実施割合（複数回答）（単位：％）



## 《3》ICT（情報通信技術）の活用

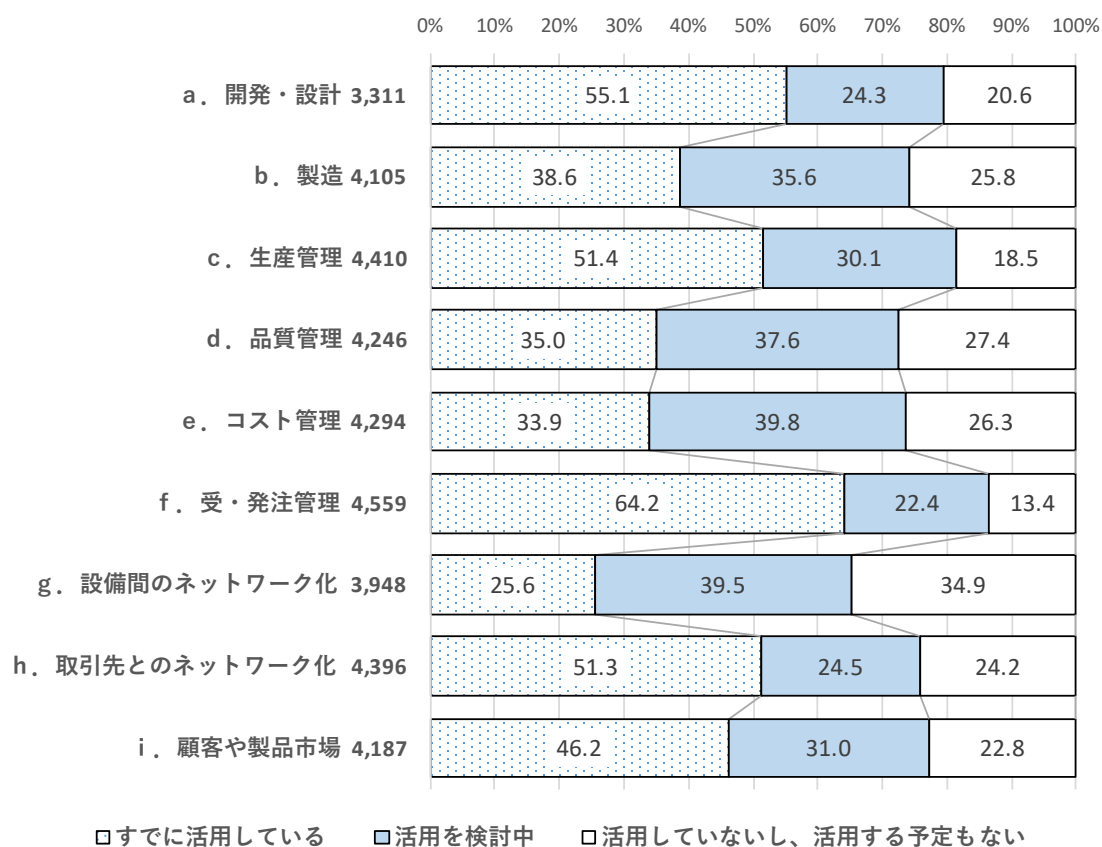
### 1. どのような面でICT化を進めているか、活用を検討中か

インターネットなどICT（情報通信技術）をどれくらい活用しているかについて、〈a. 開発・設計〉〈b. 製造〉〈c. 生産管理〉〈d. 品質管理〉〈e. コスト管理〉〈f. 受・発注管理〉〈g. 設備間のネットワーク化〉〈h. 取引先とのネットワーク化〉〈i. 顧客や製品市場〉——の9つの工程・活動ごとに尋ねた。

「該当する工程・活動がない」と無回答だった企業を除いて集計した結果でみると（図表3-1）、ICT（情報通信技術）を「すでに活用している」との回答割合が最も高かった工程・活動は〈f. 受・発注管理〉（64.2%）で、次いで〈a. 開発・設計〉（55.1%）、〈c. 生産管理〉（51.4%）、〈h. 取引先とのネットワーク化〉（51.3%）などの順で割合が高かった。

図表3-1 どのような面でICT（情報通信技術）化を進めているか、もしくは、活用を検討中か

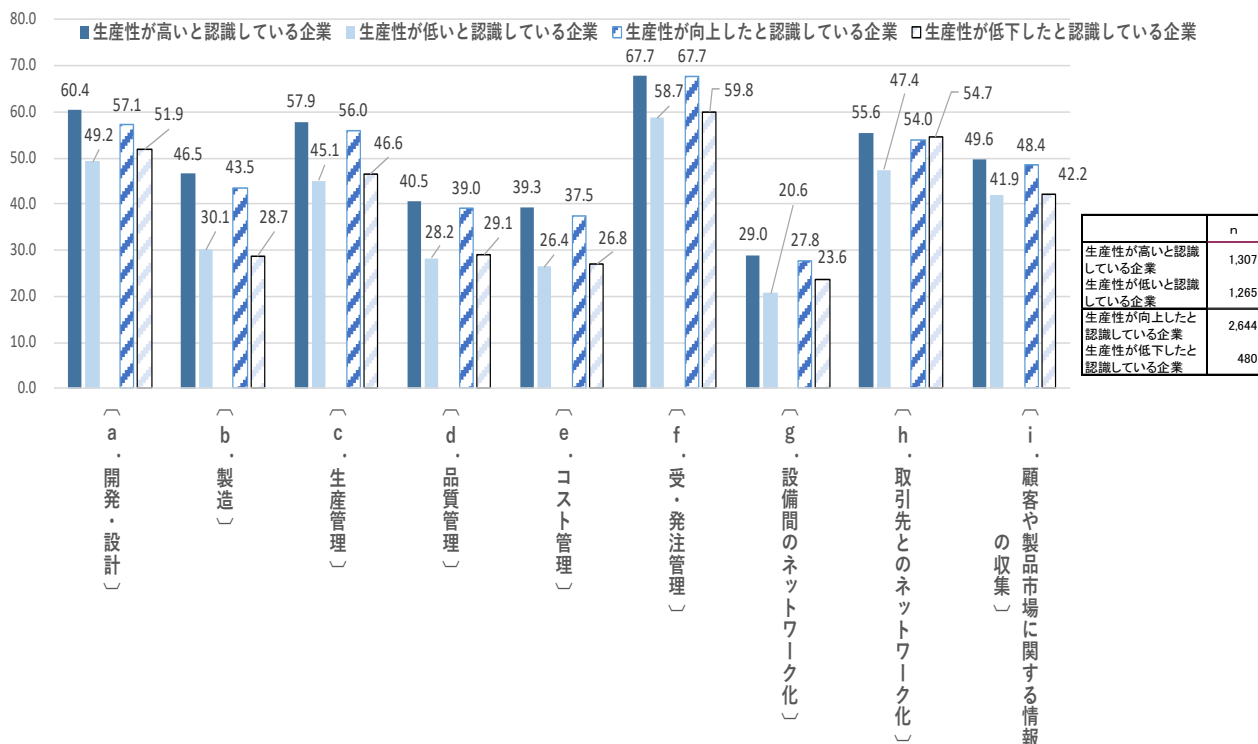
（複数回答）※「該当する工程・活動がない」と無回答だった企業を除いて集計（単位：%）



ICT（情報通信技術）を「すでに活用している」と回答した企業割合を労働生産性の状況別にみていくと（図表3-2）、ほとんどの工程・活動において、【労働生産性が高いと認識している企業】、また【労働生産性が向上したと認識している企業】の方が、活用している企業の割合が高くなっており、なかでも〔b. 製造〕での割合の差が大きいのが目立っている。

図表 3-2 労働生産性の状況別にみた ICT（情報通信技術）を「すでに活用している」企業の割合

(単位：%)



労働生産性の状況についてさらに、何らかの工程・活動で ICT をすでに活用している企業と、いずれの工程・活動でも ICT を活用していない企業とで労働生産性の状況を比べてみると、規模にかかわらず、すでに活用している企業の方が、労働生産性が向上したと認識している企業割合および労働生産性が高いと認識している企業割合が高い (図表 3-3)。

図表 3-3 何らかの工程・活動で ICT（情報通信技術）化をすでに活用している企業の労働生産性の状況 ※「該当する工程・活動がない」と無回答だった企業を除いて集計 (単位：%)

		n	労働生産性が向上したと認識している企業の割合	労働生産性が高いと認識している企業の割合
計	何らかの工程・活動で ICT をすでに活用	3,940	59.5	30.3
	いずれの工程・活動でも ICT を活用していない	538	50.4	18.8
50人未満	何らかの工程・活動で ICT をすでに活用	1,345	56.5	33.6
	いずれの工程・活動でも ICT を活用していない	177	50.8	19.2
50人～99人	何らかの工程・活動で ICT をすでに活用	1,380	60.2	31.2
	いずれの工程・活動でも ICT を活用していない	185	55.7	20.5
100人～299人	何らかの工程・活動で ICT をすでに活用	923	61.9	26.7
	いずれの工程・活動でも ICT を活用していない	142	48.6	16.9
300人以上	何らかの工程・活動で ICT をすでに活用	289	63.3	22.5
	いずれの工程・活動でも ICT を活用していない	34	26.5	14.7

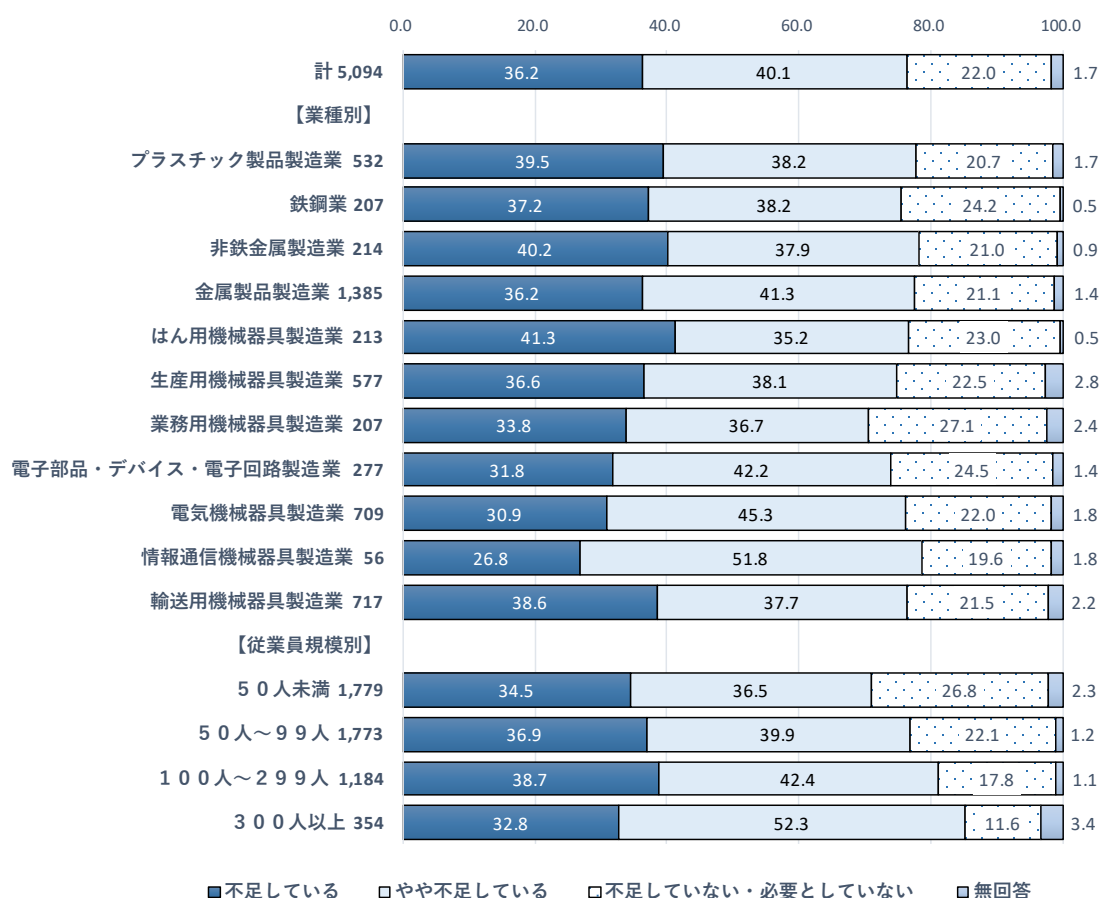
## 2. IT人材の過不足状況

社内におけるIT人材（=ICTに精通し、ICT化を進める際に担当となり得る正社員）の現在の過不足の状況を尋ねたところ、「不足している」が36.2%、「やや不足している」が40.1%、「不足していない・必要としていない」が22.0%で、不足していると認識する企業が全体の7割以上を占めた（図表3-4）。

業種別にみると、「不足している」と回答した企業割合が最も高かったのは「はん用機械器具製造業」（41.3%）で、最も低かったのは「情報通信機械器具製造業」（26.8%）となっている。

図表3-4 IT人材の過不足状況

（単位：％）



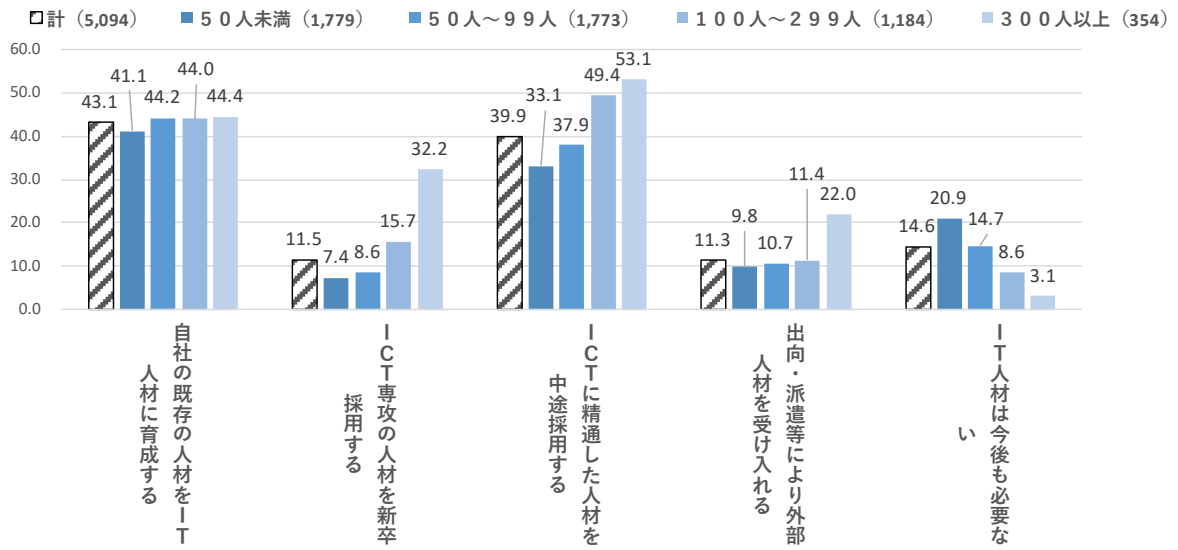
## 3. IT人材の今後の確保に向けて

今後、IT人材をどのように確保していく考えか尋ねたところ（複数回答）、「自社の既存の人材をIT人材に育成する」が43.1%、「ICT専攻の人材を新卒採用する」が11.5%、「ICTに精通した人材を中途採用する」が39.9%、「出向・派遣等により外部人材を受け入れる」が11.3%、「IT人材は今後も必要ない」が14.6%で、自社での育成を考える企業、中途採用を考える企業のいずれも多い（図表3-5）。

規模別にみると、規模が大きい（100人以上）企業では新卒採用や中途採用でIT人材を確保していく考えの企業の割合が高くなっている。

図表 3-5 今後IT人材をどのように確保していく考えか（複数回答）

（単位：％）



<回答企業の属性>

合計 (n)		5,094	
業種	プラスチック製品製造業	10.4	
	鉄鋼業	4.1	
	非鉄金属製造業	4.2	
	金属製品製造業	27.2	
	はん用機械器具製造業	4.2	
	生産用機械器具製造業	11.3	
	業務用機械器具製造業	4.1	
	電子部品・デバイス・電子回路製造業	5.4	
	電気機械器具製造業	13.9	
	情報通信機械器具製造業	1.1	
	輸送用機械器具製造業	14.1	
	主力製品の形態	素材製造	7.3
		単一部品製造	11.3
ユニット部品製造		19.9	
部品等の加工		23.9	
最終製品(自社ブランド)の製造		21.1	
最終製品(自社ブランド以外)の製造		9.6	
その他		4.6	
無回答		2.2	
従業員数	50人未満	34.9	
	50～100人未満	34.8	
	100～300人未満	23.2	
	300人以上	6.9	
	無回答	0.1	
	本社所在地	北海道	1.3
東北		7.0	
関東・甲信		31.3	
北陸		7.8	
東海		20.3	
近畿		17.4	
中国		6.0	
四国		2.7	
九州・沖縄		6.2	
無回答		0.1	
業務範囲		製品開発・設計、生産・加工をほぼ一貫して行う	34.2
		製品開発・設計のみ行う	0.5
		製品開発・設計中心で生産・加工は一部のみ行う	1.8
		設計、生産・加工を行う	15.3
		生産・加工のみを行う	35.3
		自ら生産・加工を行うとともに生産・加工について、他企業間の調整も行う	8.8
		その他	2.3
		無回答	1.8
年前との比較		大幅に増加(15%以上)	11.8
	増加(5%以上15%未満)	22.3	
	ほぼ横ばい(5%未満の増減)	31.3	
	減少(5%以上15%未満)	14.2	
	大幅に減少(15%以上)	6.6	
	無回答	13.9	
3年前との比較	大幅に増加(15%以上)	17.9	
	増加(5%以上15%未満)	17.6	
	ほぼ横ばい(5%未満の増減)	24.2	
	減少(5%以上15%未満)	10.1	
	大幅に減少(15%以上)	13.3	
	無回答	16.8	